

## GAMBARAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* PADA KARYAWAN *TALENT* DI PT X

### **A DESCRIPTIVE STUDY OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG TALENT EMPLOYEES AT PT X**

**Florencia, Marsha Luqyana Qanita, Fadillah Yulinda Sari, Angelica Sarah Pande Iroot,  
Daniel Lie, Roland Bongg Pribadi**

Universitas Tarumanagara  
*corresponding email:* daniell@fpsi.untar.ac.id

#### **ABSTRACT**

*The problem faced by PT X was that most of the talent employees left the company. This was a worrying issue as talent employees are the key roles in enhancing organizational performance. This problem also indicates that employees have a low commitment to the company and often referred to as organizational commitment. The aim of this study is to depict the overall description of organizational commitment among talent employees at PT X. Data was collected using an online-based questionnaire and used the entire population of talent employees at PT X (60 talent employees) as its participants. The characteristics of participants were: male/female employees who are currently undergoing the talent program at company X and have completed a minimum education of High school/Equivalent. The Organizational Commitment Questionnaire was used and consisted of eight items for each dimension (affective, continuance, and normative). The results indicate that the level of organizational commitment among talent employees at PT X was different in which the level of affective commitment and continuance commitment were high, whereas normative commitment was low.*

**Keywords:** organizational commitment, talent

#### **ABSTRAK**

Permasalahan yang dihadapi oleh PT X adalah banyaknya karyawan berbakat yang mengundurkan diri dan mencari pekerjaan di perusahaan lain. Mengingat posisi karyawan berbakat sangat penting di PT X yaitu untuk menggantikan posisi-posisi yang memiliki peranan penting di perusahaan dan merupakan karyawan-karyawan berbakat yang dipilih oleh perusahaan yang diharapkan mampu memberikan potensi dan kontribusi terbaik yang mereka miliki untuk perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan berbakat memiliki komitmen yang rendah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran *organizational commitment* pada karyawan *talent* di PT X. Pengambilan data di dalam penelitian ini menggunakan kuesioner berbasis daring pada seluruh populasi karyawan *talent* di PT X sebanyak 60 orang. Alat ukur *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang digunakan memiliki tiga dimensi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* masing-masing dimensi terdiri dari delapan butir. Hasil dari penelitian ini menyatakan gambaran *organizational commitment* pada karyawan *talent* PT X memiliki rata-rata *mean* yang berbeda-beda pada setiap dimensi; *affective* dan *continuance commitment* tergolong tinggi, sedangkan *normative commitment* tergolong rendah.

**Kata Kunci:** komitmen organisasi, karyawan berbakat

## PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan sangat berpengaruh akan tercapai atau tidaknya tujuan dari perusahaan, oleh karena itu dikatakan bahwa sumber daya manusia sangat memiliki peran untuk sebuah perusahaan. Kustya dan Nugraheni (2020) mengatakan bahwa sumber daya manusia diartikan sebagai suatu modal yang sangat penting karena berperan sebagai subjek yang melakukan strategi dan suatu kegiatan operasional di sebuah perusahaan. Perusahaan harus selalu menghadapi perubahan yang selalu datang seiring waktu dan memenangkan persaingan yang ada agar perusahaan selalu berada di posisi yang aman. Dengan memiliki sumber daya yang berbentuk aset, mesin, dan metode masih dikatakan kurang dapat memberikan hasil yang optimal apabila di dalam perusahaan tidak didukung oleh sumber daya manusia. Maka perusahaan perlu memperhatikan pengendalian sumber daya manusia agar efektif dan efisien untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal (Kustya & Nugraheni, 2020).

Tercapainya tujuan dari organisasi atau sebuah perusahaan tidak terlepas dari peran yang dilakukan oleh sumber daya manusia. Menurut Mathis dan Jackson (2011) salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia adalah dengan melakukan manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang telah dirancang oleh organisasi untuk mengoptimalkan bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap individu guna mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Tolak ukur keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi atau sebuah perusahaan tidak dapat dinilai hanya melihat dari jumlah sumber daya manusia yang ada di dalam suatu perusahaan, tetapi dapat diukur melalui kualitas yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan dan merencanakan agar tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Bukit, Malusa & Rahmat, 2017). Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan bagaimana cara untuk pengelolaan sumber daya manusia yang baik untuk menghasilkan sumber daya manusia yang juga memiliki kualitas (Bukit et al., 2017).

Dalam praktiknya untuk mengelola sumber daya manusia tidak semudah yang dibayangkan dan mustahil apabila dalam suatu perusahaan tidak memiliki sebuah permasalahan, khususnya terkait persoalan manajemen sumber daya manusia. Salah satu contoh perusahaan yang memiliki permasalahan terkait manajemen sumber daya

manusia adalah PT X. PT X sendiri merupakan perusahaan kertas yang menghasilkan berbagai jenis kertas terkemuka di dunia, mulai dari kertas dasar komoditas hingga kertas seni bernilai tambah, yang mencakup kertas berlapis cor, tisu, kertas khusus, dan produk kantor tanpa karbon, dengan fasilitas manufaktur multi-lokasi di Karawang (Jawa Barat) dan Perawang (Riau). Produk yang dihasilkan oleh PT X juga terkenal sebagai "*Top Quality Paper*" dan jenis kertas yang dihasilkan adalah bervariasi mulai dari *art paper*, *art board*, *cast coated paper* dan *cast coated board*.

Permasalahan yang dihadapi oleh PT X adalah banyaknya karyawan *talent* di sana yang berpindah dan mencari pekerjaan di perusahaan lain. Permasalahan ini menjadi sebuah perhatian dan pertanyaan bagi para manajer PT X mengapa hal tersebut dapat terjadi pada karyawan *talent*. Mengingat posisi *talent* sangat penting di PT X yaitu untuk menggantikan posisi-posisi yang memiliki peranan penting di perusahaan dan merupakan karyawan-karyawan berbakat yang dipilih oleh perusahaan yang diharapkan mampu memberikan potensi dan kontribusi terbaik yang mereka miliki untuk perusahaan. Seperti halnya yang terdapat dalam Teori *Resource Based View*, *talent* diartikan sebagai "sekumpulan aset manusia sebagai sumber daya yang memiliki potensi untuk membantu organisasi secara positif yang membedakan diri mereka dengan karyawan lain dan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan" (Barney, 1991).

Berdasarkan permasalahan diatas, fenomena yang terjadi pada karyawan *talent* di PT X ini disebut sebagai *turnover*. *Turnover* merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh karyawan untuk berpindah atau mencari pekerjaan yang baru di perusahaan lain. Terkait dengan permasalahan banyaknya karyawan *talent* yang berpindah ke perusahaan lain dikarenakan jumlah karyawan *talent* yang berpindah sudah melebihi target *turnover* yang sudah ditetapkan oleh perusahaan yaitu 8%. Permasalahan yang terjadi ini dapat dibuktikan dengan melihat data *turnover* karyawan *talent* di PT X dari tahun 2019 sampai dengan tahun 2021 adalah sebagai berikut:

Table 1. Data Turnover Karyawan Talent PT X periode 2019 - 2021

Tahun	Persentase (%)
2019	11.23
2020	9.75
2021	26.66

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa persentase *turnover rates* yang dimiliki oleh PT X dari tahun 2019 sampai tahun 2021 telah melebihi target yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tingkat *turnover* yang pada karyawan *talent* di PT X dapat dikatakan bermasalah dan tergolong tinggi karena telah melebihi target maksimal yang telah ditetapkan oleh manajemen PT X.

Tingkat *turnover* yang tinggi ini dapat mengindikasikan rendahnya tingkat *organizational commitment* karyawan *talent* PT X. Cohen (1993) mengungkapkan bahwa *turnover* dapat dipengaruhi oleh *organizational commitment*. Menurut Meyer dan Allen (1991) *organizational commitment* merupakan keadaan psikologis yang mengikat seorang individu kepada suatu organisasi. Istilah ini merujuk pada karyawan yang sangat berkomitmen untuk tetap berada di organisasi yang mempekerjakan mereka (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Berdasarkan tiga model faktor Meyer dan Allen (1991), *organizational commitment* terdiri dari tiga dimensi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991). *Continuance commitment* digambarkan sebagai kebutuhan karyawan untuk tetap dalam organisasi berdasarkan biaya yang dikaitkan dengan meninggalkan organisasi (Meyer & Allen, 1991). *Normative commitment* mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap berada di organisasi berdasarkan tugas, loyalitas, atau kewajiban moral (Meyer & Allen, 1991).

*Organizational commitment* menghasilkan dampak positif berupa loyalitas dan keterlibatan karyawan dengan organisasi (Gatling, Kang, & Kim., 2016). Organisasi akan menjadi efektif dan produktif jika memiliki karyawan bersedia untuk tinggal bersama organisasi dan mengerahkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan organisasi (Kim et al., 2017). Maka, *organizational commitment* menjadi penting untuk diteliti agar dapat mengurangi tingginya tingkat *turnover* apabila memang disebabkan oleh rendahnya *organizational commitment*. Hal ini yang kemudian dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk meningkatkan faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational commitment* pada karyawan mereka sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja dan tidak pindah ke perusahaan lain. Pada akhirnya, hal ini yang akan membuat tetap terjaganya keefektifan dan produktivitas karyawan di perusahaan sehingga dapat menguntungkan perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian mengenai *organizational commitment* pernah dilakukan pada perawat yang menunjukkan bahwa mereka cukup berkomitmen terhadap organisasi (Labrague et al., 2018). Selanjutnya, pada sebuah perusahaan Badan Usaha Milik Negara juga pernah dilakukannya penelitian mengenai gambaran *organizational commitment* (Azka et al., 2020). Penelitian lainnya oleh Mustafa et al. (2020) pernah dilakukan terhadap guru Sekolah Menengah Kejuruan di Malaysia. Penelitian yang serupa dilakukan kepada staf pengajar dan menemukan tingkat *organizational commitment* yang tinggi menghasilkan kecilnya kemungkinan keinginan untuk berpindah kerja atau mencari pekerjaan alternatif lain (Azzam & Harsono, 2021).

Hal yang menjadi fokus dalam penelitian saat ini adalah untuk meneliti *organizational commitment* pada karyawan *talent*. Jika melihat dari penelitian-penelitian sebelumnya yang membahas mengenai *organizational commitment* belum pernah dilakukannya penelitian terhadap karyawan *talent*. Maka dari itu, peneliti memilih karyawan *talent* sebagai partisipan di dalam penelitian ini. Sementara yang juga menjadi tujuan penelitian saat ini adalah untuk mengetahui gambaran *organizational commitment* pada karyawan *talent* di PT X. Mengingat tingginya tingkat *turnover* pada karyawan *talent* di PT X sehingga ingin melihat akan adanya keterkaitan antara tingkat *turnover* yang tinggi dengan gambaran *organizational commitment* karyawan.

Manfaat penelitian ini yaitu membuat perusahaan mengetahui bagaimana gambaran *organizational commitment* pada karyawan *talent* di PT X sehingga dapat membuat perusahaan menemukan solusi atau intervensi yang tepat terhadap tingginya *turnover* dan perusahaan dapat membuat perencanaan pelatihan atau pengembangan karyawan *talent* dalam peningkatan komitmen terhadap perusahaan.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif *non-experimental* untuk menguji gambaran variabel *organizational commitment* dengan menggunakan survei yang disebarluaskan melalui jaringan (daring) dari tautan *google form* kepada karyawan *talent* di PT X. Pengumpulan data partisipan dengan cara penyebaran kuesioner secara daring melalui *group chat talent* di PT X. Dengan kriteria partisipan pada penelitian ini adalah sebagai berikut: (a) Laki-laki/Perempuan, (b) Karyawan yang sedang menjalani program *talent* di PT X, (c) Telah menempuh Pendidikan minimal Sekolah Menengah Atas/Sekolah Menengah Kejuruan/Sederajat.

Dengan jumlah partisipan yang dimiliki oleh PT X terdiri dari 60 karyawan *talent* ( $n = 60$ ), sehingga peneliti akan mengambil satu populasi dan tidak ada sampling. Berdasarkan jumlah karyawan yang ada terdapat 76.7% laki-laki, 75 % partisipan memiliki pendidikan terakhir strata 1 (S1), 51,7% partisipan memiliki status belum menikah, 80% partisipan memiliki status kepegawaian tetap. Hal ini dikarenakan peneliti ingin mengetahui secara lebih rinci dan jelas tentang gambaran *organizational commitment* yang ada pada PT X ini.

Partisipan yang diberikan kuesioner melalui daring dari tautan *google form* dimulai ke dalam halaman utama penelitian yaitu *informed consent* yang berikan persetujuan partisipan untuk mengisi survei tersebut. Jika partisipan yang tidak bersedia dan tidak menyetujui *informed consent* tersebut akan langsung diarahkan ke halaman terakhir yang berisikan ucapan terima kasih. Sedangkan apabila partisipan tersebut bersedia dan menyetujui *informed consent* maka akan diarahkan ke menu utama yakni pertanyaan terkait *Organizational Commitment*. Setelah melakukan persetujuan partisipan akan diarahkan ke dalam *form* pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang digunakan merupakan skala *Organizational Commitment Questionnaire* yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990) yang memiliki 24 butir pertanyaan dengan lima skala *Likert*. Alat ukur ini memiliki tiga dimensi yaitu: *affective commitment* yang sebanyak delapan butir, *continuance commitment* sebanyak delapan butir, dan *normative commitment* sebanyak delapan butir. Contoh butir dimensi *affective commitment* adalah “Saya merasa senang untuk dapat menghabiskan masa karier saya di tempat saya bekerja ini”. Contoh butir dimensi *continuance commitment* adalah “Saya tidak takut dengan apa yang akan terjadi jika berhenti bekerja dari tempat saya bekerja saat ini tanpa memiliki pekerjaan lagi”. Contoh butir *normative continuance* adalah “Jika saya mendapatkan tawaran yang lebih baik untuk bekerja ditempat lain, saya merasa tidak benar untuk meninggalkan tempat saya bekerja saat ini”.

Partisipan yang menyetujui untuk mengisi kuesioner diharuskan untuk menjawab semua butir pertanyaan yang telah disediakan dengan menggunakan lima alternatif jawaban, yaitu STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), N (Netral), S (Setuju), dan SS (Sangat Setuju). Berdasarkan hasil dari penelitian yang menggunakan skala *Likert*, dapat dilihat bahwa semakin tinggi nilai skala yang ada maka akan semakin tinggi pula *organizational commitment* pada sebuah perusahaan.

Butir yang terdapat pada ketiga dimensi itu memiliki reliabilitas sebagai berikut *affective commitment* (*Cronbach's α* = .603), *continuance* (*Cronbach's α* = .616), dan *normative commitment* (*Cronbach's α* = .617). Dalam hal ini, variabel dan seluruh dimensi memiliki nilai *alpha cronbach* di atas .6 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel dan keseluruhan dimensinya reliabel (Ghozali, 2011).

Setelah mengisi seluruh pertanyaan tersebut, partisipan akan diarahkan ke halaman berikutnya yakni pengisian identitas diri mengenai biografi yang dimiliki oleh partisipan. Setelah pengisian identitas tersebut selesai, partisipan akan diarahkan ke halaman terakhir yakni halaman penutup yang berisikan ucapan terima kasih atas partisipasinya terhadap pengisian kuesioner.

## HASIL PENELITIAN

Hasil analisis data dalam penelitian ini diurutkan sesuai dengan tujuan dalam penelitian ini, yaitu untuk mengetahui gambaran *organizational commitment* pada PT X. Pertama dilakukan uji normalitas untuk mengetahui normal atau tidaknya persebaran data yang ada pada sebuah variabel. Setelah dilakukan pengujian SPSS pada data yang ada, dikatakan bahwa data memiliki sig. .080 ( $p = .080$ ) pada *Kolmogorov-Smirnov* (dimana nilai sig > .05 atau  $p > .05$ ). Sehingga dapat dikatakan pada penelitian ini data yang ada terdistribusi normal.

Tabel 2. *Mean dimensi organizational commitment pada karyawan talent di PT X*

Dimensi	Mean	SD
<i>Affective Commitment</i>	3.102	.544
<i>Continuance Commitment</i>	3.138	.636
<i>Normative Commitment</i>	2.848	.629
<i>Organizational Commitment</i>	3.057	.411

Berdasarkan Tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa *affective commitment* memiliki nilai rata-rata tinggi karena  $M > 3$ , *continuance commitment* memiliki nilai rata-rata tinggi karena nilai  $M > 3$ , sedangkan *normative commitment* memiliki nilai yang rendah karena nilai  $M < 3$ . Tetapi, peneliti dapat menyimpulkan bahwa *organizational commitment* pada <http://journal.uml.ac.id/TIT>

PT X secara keseluruhan tinggi karena dari data yang telah didapatkan nilai  $M$  keseluruhan lebih besar dari 3 ( $M > 3$ ).

## DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan dimensi *continuance commitment* memiliki nilai yang paling tinggi sebesar  $M = 3.138$ . Hal ini disebabkan karena karyawan *talent* mempertimbangkan kerugian yang akan diterima apabila mereka memutuskan untuk meninggalkan perusahaan dikarenakan perusahaan telah memberikan berbagai jaminan untuk karyawan (gaji bulanan, jaminan kesehatan, jaminan dana pensiun, dan fasilitas yang memadai) serta sulitnya untuk mendapatkan pekerjaan di masa ini sehingga membuat karyawan *talent* cemas atas kerugian yang akan dirasakan. Hasil ini sejalan dengan Azka, Harding, dan Nugraha (2020) bahwa karyawan akan mengikatkan diri pada organisasi apabila ada suatu kebutuhan yang diperlukan yang sifatnya personal.

Selanjutnya dimensi *affective commitment* yang merupakan dimensi kedua tertinggi dengan hasil sebesar  $M = 3.102$ . Karyawan *talent* dapat bertahan di perusahaan ini dikarenakan mereka mendapatkan peluang dan kesempatan terhadap karier mereka selanjutnya. Hal ini yang tentunya membuat mereka merasa didukung dan merasa nyaman secara psikologis, serta mendorong diri mereka untuk memberikan kontribusi yang terbaik untuk perusahaan. Hal ini didukung oleh pandangan yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki potensi tinggi akan memberikan nilai *affective commitment* dan niat untuk tetap tinggal di perusahaan berdasarkan sumber daya yang ditawarkan oleh perusahaan (Alves et al., 2020).

Dimensi ketiga adalah *normative continuance* yang merupakan dimensi dengan hasil terendah di antara dua dimensi lainnya sebesar  $M = 2.848$ . Karyawan *talent* merasa bahwa berpindah tempat kerja merupakan hal yang biasa dan dianggap wajar serta karyawan juga merasa tidak ada suatu kewajiban yang dirasakan untuk terus bekerja di satu perusahaan yang sama. Secara garis besar, *normative commitment* adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan moral dan etis. Karyawan yang memiliki *normative commitment* yang tinggi merasa berkewajiban untuk memberikan balasan dari apa yang pernah diterimanya dari perusahaan (Ariyani & Sugiyanto, 2020).

Saran bagi perusahaan dapat memberikan intervensi terkait hal-hal yang dapat meningkatkan *normative commitment* pada karyawan *talent*. Intervensi ini dapat berupa

memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang terkait pengetahuan dan keterampilan pekerjaan mereka. Misalnya dengan diadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Dengan pengadaan pelatihan ini diharapkan dapat menimbulkan rasa hutang moral pada karyawan, sehingga membuat karyawan perlu untuk memberikan kembali hasil yang didapatkan pada pelatihan tersebut kepada perusahaan. Hal ini didukung pada sebuah penelitian yang menyatakan hubungan positif antara kepuasan pelatihan dan komitmen normatif (Mansour, Naji, & Leclerc, 2017). Menurut Schmidt (2007), kepuasan pelatihan kerja merupakan tingkatan seseorang suka atau tidak suka terhadap kegiatan yang diselenggarakan guna pengembangan keterampilan dan sikap dalam melaksanakan pekerjaan.

Adapun yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini, peneliti hanya berfokus terhadap *organizational commitment* saja. Dalam hal ini yang membuat peneliti tidak dapat mengeksplorasi faktor-faktor lainnya yang menyebabkan tingginya *organizational commitment*. Keterbatasan lainnya terdapat dalam pengisian kuesioner yang dilakukan oleh partisipan. Hal ini sangat memungkinkan terjadinya bias dalam *self-report*. Demikian hal ini dapat terjadi karena pada saat melakukan analisis data ditemukan dalam beberapa butir pertanyaan partisipan lebih memilih opsi netral dibandingkan dengan opsi lainnya.

Saran untuk penelitian selanjutnya agar lebih bisa mendapatkan gambaran yang lebih mendalam terkait *organizational commitment* dengan menggunakan penelitian yang peneliti buat sebagai langkah awal dan acuan untuk penelitian yang akan mendarat. Peneliti mengimbau kepada peneliti selanjutnya untuk mengaitkan dengan faktor-faktor yang dapat membentuk *organizational commitment*. Faktor-faktor yang dapat digunakan seperti *psychological capital*, *perceived organizational support*, *quality of work life*, ataupun faktor-faktor lainnya yang dapat mempengaruhi *organizational commitment* pada karyawan. Faktor-faktor tersebut dapat digunakan karena faktor tersebut dapat mengetahui penyebab *organizational commitment* pada suatu perusahaan lebih jelas dan mendetail.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational commitment* yang dimiliki oleh karyawan *talent* di PT X tergolong tinggi. Hasil dari penelitian ini juga menjelaskan bahwa karyawan *talent* memiliki berbagai alasan yang membuat karyawan

*talent* untuk bertahan dan menetap di PT X tersebut. Hal ini didasarkan oleh ketiga dimensi *organizational commitment*. Pada dimensi *affective commitment* dijelaskan karyawan *talent* bertahan di tempat kerja karena merasa nyaman secara psikologis. Pada dimensi *continuance commitment* didasarkan pada pertimbangan biaya yang harus dikorbankan karyawan jika keluar dari perusahaan. Selanjutnya *normative commitment* dijelaskan sebagai rasa tanggung jawab karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, & et al. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23). doi: 10.3390/su12239993
- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. Pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubbara*, 2(2).
- Azka, I. A., Harding, D., & Nugraha, Y. (2020). Gambaran organizational commitment. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 6(1). doi: 10.32528/ins.v%vi%i.2259
- Azzam, M. A., & Harsono, M. (2021). *Organizational commitment and loyalty: A millennial generation perspective in Indonesia*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3) 1371–138. doi: 10.13106/jafeb.2021
- Barney J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan sumber daya manusia: Teori, dimensi pengukuran, dan implementasi dalam organisasi*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Chikmah, R. N. (2017). *Analisis Pengaruh affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment terhadap kinerja guru*. Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta, Indonesia.
- Cohen, A. (1993). Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140–1157. doi:10.5465/256650
- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(2), 181–199. doi: 10.1108/lodj-05-2014-0090
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi multivariate dengan program IBM SPSS 19* (5th ed.). Semarang: Badan Penerbit Diponegoro.
- Kim W., Kim J., Woo H., Park, J., Jo, J., Park, S. H., & Lim, S. Y. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: Proposing research agendas through a review of empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350-376. doi: 10.1177/1534484317725967
- Kustyta, N. D., & Nugraheni, R. (2020). Analisis pengaruh work engagement dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening. *Diponegoro Journal of Management*, 9(2). <http://ejournal.s1.undip.ac.id/index.php/dbr>

- Labrague, L. J., McEnroe – Petitte, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., & Gloe, D. S. (2018). Perceptions of organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*. doi: 10.1016/j.ijnss.2018.09.001
- Mansour, J. B., Naji, & A., Leclerc, A. (2017). The relationship between training satisfaction and the readiness to transfer learning: The mediating role of normative commitment. *Sustainability*, 9(5), 834. doi: 10.3390/su9050834
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (10th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-z
- Mustafa, M. Z. B., Nordin, M. N. B., Razzaq, A. R. B. A., & Ibrahim, B. B. (2021). Organizational commitment of vocational college teachers in Malaysia. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(9), 5023-5029. <https://www.archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/4737>
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Schmidt, S.W. (2007). The Relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*. 18, 481-498. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1216>.